

VRIJ?



THEMA: *VRIJ**Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock, VRHL**JE BENT HELEMAAL
NIET VRIJ!*

Alleen als we mentaal vrij zijn komen we tot goede afwegingen. Die vrijheid is essentieel voor een objectieve blik en is daarmee een van de pijlers van het accountantsvak. De werkelijkheid is echter dat zowel teams als mensen flinke ontwerpfouten bevatten die uw mentale vrijheid stevig beknotten.

In 1967 zetten onderzoekers een speciaal geprepareerd radiotoestel neer bij 112 Amerikanen. De reguliere radio-uitzendingen op deze toestellen werden met enige regelmaat onderbroken door berichten over het christelijk geloof en de gevaren van roken. De berichten waren een mix van pro's en contra's over deze thema's. Het resultaat van het experiment was een pijnlijke bevestiging van onze menselijke tekortkomingen. De rokers bleken de radio namelijk zachter te zetten zodra er een bericht kwam over de gevaren van roken. Gelovigen deden hetzelfde als het bestaan van God in twijfel werd getrokken op de radio. Blijkbaar willen we als mens niet worden gestoord door berichten die ons niet zinnen. We houden het graag bij de opvattingen die we toch al hadden.

FILTER BUBBLE

Natuurlijk, de onderzoekspopulatie is met 112 mensen aan de kleine kant. Het is een onderzoek van vijftig jaar geleden. Amerikanen zijn geen Nederlanders. En u

maakt zulke fouten natuurlijk niet, want u staat wel degelijk open voor andere meningen. Toch zijn er tal van andere onderzoeken die de uitkomsten van het radioproject bevestigen: we zijn een slaaf van onze ideeën en staan niet open voor andere zienswijzen. Technologie maakt het ook nog erger. Vijftig jaar geleden kenden we de term *Filter Bubble* nog niet. Nu houdt die *Filter Bubble* - geïntroduceerd door Eli Pariser in zijn gelijknamige boek - ons allemaal stevig in de greep, doordat de digitale nieuwsvoorziening persoonlijk maatwerk biedt. Dat maatwerk is een mooie vooruitgang maar heeft als keerzijde dat we meer dan ooit worden bevestigd in onze visies en standpunten. Want het algoritme schotelt ons vooral de visie van gelijkgezinden voor.

Volgens sommigen is onze ingesleten reflex naar zelfbevestiging zelfs één van de hoofdschuldigen van de financiële crisis: bankiers waren een jaar of tien geleden blind voor risico's, omdat ze in een bubble van collega's en vakgenoten leefden die allemaal hetzelfde dachten. →

RUIM BAAN VOOR DE INTROVERT

Extraverte types worden vaak gezien als talentvol en stoten makkelijk door naar de top.

Mondigheid is immers een goede eigenschap. En mondigheid maakt dat je opvalt in de race naar de top. Maar op de inhoud zijn de extraverten niet noodzakelijkerwijs beter dan de introverten. Dat besef lijkt langzamerhand te landen, mede als gevolg van een veel bekeken TED Talk over het thema (Susan Cain, 'De kracht van de introverte mens').

Introverten willen eerst de gedachten ordenen - bij voorkeur alleen - en komen pas daarmee naar buiten als ze uitgebroed zijn. Dat is een wereld van verschil met extraverten, die vaak gaandeweg een meeting hardop beginnen na te denken. Hun denkproces vindt niet in de binnen-, maar in de buitenwereld plaats. De beste inhoudelijke resultaten uit een meeting krijg je dan ook als ook introverte mensen de ruimte krijgen en expliciet worden uitgenodigd hun bijdrage te leveren.

Ze konden niet ontsnappen aan *motivated reasoning*: als er een tegengeluid kwam om tegen die risico's te waarschuwen, dan zetten ze - in overdrachtelijke zin - de radio gewoon wat zachter.

Alleen al die menselijke weeffout zorgt er voor dat u eigenlijk nooit helemaal mentaal vrij naar een probleem kunt kijken. Maar er is nog iets anders wat die vrijheid beknot: een gebrekkige groepsdynamiek in teams. Goede ideeën ontstaan vaak niet in, maar *tussen* mensen. En dat geldt ook voor goede beslissingen. Maar daarvoor is wel een team nodig met de juiste mix van persoonlijkheidskenmerken.

PSYCHOPATEN

Met name op *board level* gaat het daar nogal eens mis. Dat heeft onder meer te maken met de oververtegenwoordiging van psychopaten. Over de hele bevolking bezien is ongeveer één op de honderd mensen psychopaat. Onder topbestuurders en gedetineerden (sic) ligt hun aandeel echter veel hoger, volgens Australisch onderzoek zelfs één op de vijf. Dit type bestuurder is sterk doelgericht en laat zich door niets en niemand weerhouden om een doel te bereiken. Ook de narcist is oververtegenwoordigd in deze kringen. Die is vooral dol op zichzelf en heeft een onderontwikkeld empathisch vermogen. Beide persoonlijkheidstypes beperken door hun kenmerken ook de vrijheid van denken en oordelen om tot goede teambeslissingen te komen.

*'HET BEROEP IS TOT OP
HEDEN NIET IN STAAT OM
ZICH OPNIEUW UIT TE
VINDEN, TERWIJL DAT MEER
DAN OOI T NODIG IS.'*

In een goed team leiden verschillen in persoonlijkheidskenmerken tot stevige maar noodzakelijke discussies. Zonder wrijving geen glans. Hoera, een conflict, zo schreven Jaco van der Schoor en Margreeth Kloppenburg tien jaar geleden in hun gelijknamige boek. En veel verder terug in de geschiedenis: onderzoeker Meredith Belbin toonde in de jaren zeventig van de vorige eeuw al aan dat succesvolle teams zijn samengesteld uit mensen met verschillende talenten en karakters. Juist in zo'n team kunnen er mooie dingen ontstaan, mits iedereen zich veilig voelt om onconventionele ideeën te uiten, van



de agenda af te wijken en fundamentele vragen te stellen. Zonder die dynamiek is de vrijheid om dat te doen vaak ver te zoeken.

De voorzitter heeft in die dynamiek een cruciale rol: deze moet zorgen dat iedereen zich veilig voelt om een mening te geven. Ook degenen die van nature wat minder op de voorgrond treden.

ZELFREFLECTIE

Voor het accountantsvak zijn geen cijfers beschikbaar over de aanwezigheid van psychopaten en narcisten. Maar u herkent ze vast wel. En ook in die teams is een goede dynamiek nodig om te zorgen dat je echt fundamentele analyses uitvoert.

Ga er maar aan staan. Zowel als individu als in teamverband hebben we te maken met stevige ontwerpfouten die de vrijheid van oordeelsvorming inperken. En er is geen eenvoudige checklist of stappenplan om het probleem op te lossen. Bovendien loop je daarmee het risico van een schijnoplossing: 'we hebben een checklist losgelaten op onze groepsdynamiek en dus zijn we klaar'. Zo werkt het niet.

Maar kunnen we met bepaalde technieken niet op zijn minst het effect van die fouten beperken? Gelukkig wel. Een voorbeeld uit de koker van Ap Dijksterhuis, een bekende hoogleraar psychologie, maakt duidelijk dat je wel degelijk wat kunt doen. Hij pleit in zijn werk onder meer voor een duidelijke fasering in de besluitvorming en legt dat uit aan de hand van een sollicitatieprocedure. De neiging is om na een sollicitatiegesprek direct met je collega - met wie je het gesprek voerde - te evalueren wat je indruk van een kandidaat is. En dat zet een streep door je vrijheid van denken. Je moet juist afspreken niets te zeggen direct na afloop van het gesprek en zorgen dat alle betrokkenen zonder onderlinge beïnvloeding objectief informatie kunnen verzamelen en wegen. In de tussentijd kan het onderbewustzijn - een centraal thema in het werk van Dijksterhuis - aan het werk om de informatie goed af te wegen. Pas nadat alle kandidaten op gesprek zijn geweest kom je bij elkaar om een besluit te nemen. En bij voorkeur start je dan ook nog met het woord geven aan de minst seniore collega's. Gewetensvraag: is dat hoe u een sollicitatieprocedure doorloopt?

MANSPLAINING

Precies volgens die aanpak is het ook mogelijk om meer objectiviteit - en dus vrijheid - in te bouwen in besluitvorming in teams. Oordelen op basis van inhoudelijke argumenten is dan mogelijk, mits de ego's niet te groot zijn. Tom Nichols schrijft in zijn boek *The Death of Expertise* dat onwetendheid oplosbaar is als mensen bereid zijn te leren. Maar: "Nothing, however, can overcome the toxic confluence of arrogance, narcissism and cynicism that Americans now wear like a full suit of armour against the

FASERING IN COMPLEXE BESLUITVORMING

Zodra het gaat om complexe besluitvorming is het volgens hoogleraar Ap Dijksterhuis zaak om een duidelijke fasering in de besluitvorming door te voeren.

In hoofdlijnen ziet dat er zo uit:

Fase 1: *Informatieverzameling*. Verzamel alle informatie die van belang is voor een beslissing. Als je daar anderen bij gebruikt, zorg dan dat je ze niet om advies, maar om informatie vraagt.

Fase 2: *Beslissen*. Neem alle informatie tot je en zorg dat je onderbewustzijn de ruimte krijgt om die informatie te verwerken. Ga sporten, slaap er een nacht over. Ga niet bewust nadenken over de beslissing, want dan loop je het risico dat vooroordelen en ingesleten denkbeelden domineren.

Fase 3: *Controleren*. Nu komt het bewustzijn weer nadrukkelijk in beeld: je analyseert of de genomen beslissing goed is en of er geen adders onder het gras zitten. Ook hier kunnen anderen je helpen.

'ZOWEL INDIVIDUEEL ALS IN TEAMVERBAND HEBBEN WE TE MAKEN MET ONTWERPFOUTEN DIE DE VRIJHEID VAN OORDEELSVORMING INPERKEN.'

efforts of experts and professionals." Het doet denken aan een cartoon in *The New Yorker* over *mansplaining* waarin een man en een vrouw aan tafel zitten. De man zegt droogjes: "Let me interrupt your expertise with my confidence." Tot slot nog een laatste advies uit de koker van Dijksterhuis. Heel eenvoudig: slaap er eens een nachtje over. Het onderbewustzijn is namelijk een veel krachtiger processor dan het bewuste en is hard nodig om complexe beslissingen te nemen. Dus is het prima om 's avonds nog veel informatie tot je te nemen, maar de beslissing dan uit te stellen tot de volgende dag. Zodat de onbewuste processor 's nachts aan het werk kan. Want 's nachts: dan pas bent u echt vrij. ←